CHOIX TECHNIQUES ET CONCERTATION SOCIALE

Le rôle de l'expertise

Dominique CARRÉ

© Réseaux n° 54 CNET - 1992

Dès la création dans notre pays des Comités d'entreprise (CE) en 1945, ceux-ci ont eu une double attribution la gestion des fonds attribués par l'employeur aux œuvres sociales, ainsi qu'un rôle d'information ou de consultation quant au fonctionnement et au développement de l'entreprise

Cette dernière attribution a été reléguée au second plan jusqu'aux années 70/80 (crise d'un modèle de développement qu'on peut qualifier de fordien) Deux atributions mais démultipliées En effet les prérogatives du CE recouvraient en réalité cinq domaines l'emploi, les qualifications et les salaires , les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, l'information sur la marche de l'entreprise (domaine économique, commercial, financier) , la formation , l'intéressement et la participation Si l'on peut dire qu'indirectement le CE avait un droit d'information et de consultation sur les projets d'introduction de nouvelles technologies, dans les faits, cette consultation restait trop souvent lettre morte, le cadre n'étant pas véritablement approprié Jusqu'à la mise en place d'un nouveau dispositif juridique (1982) qui devait étendre les prérogatives du comité d'entreprise, la question technologique ne figurait pas explicitement dans le Code du travail (cadre institutionnel) en tant que domaine spécifique d'information et de consultation De ce fait, ce n'était finalement que par recoupement, parce que les projets technologiques s'inscrivaient dans la politique générale des entreprises et parce qu'ils s'apparentaient à un renouvellement des méthodes de production susceptible d'affecter les situations de travail, qu'on pouvait en déduire la légitimité de la consultation des comités d'entreprise [1]

Conscient des enjeux liés aux changements technologiques et des difficultés à développer un dialogue social au sein des entreprises, le législateur a souhaité adopter à la fin de l'année 1982 une série de mesures permettant d'améliorer et de développer la concertation sur les choix technologiques au sein des entreprises françaises Ces mesures se sont inscrites dans la loi portant sur « l'extension des droits du comité d'entreprise » (cette loi est l'une des lois dites « Auroux », nom du ministre du Travail à l'époque) Par ce texte, le législateur a souhaité ainsi semble-t-il, faire du comité d'entreprise le lieu privilégié où cette concertation doit s'effectuer, lui attribuant un sixième domaine d'intervention « les nouvelles technologies » Le comité d'entreprise dispose ainsi depuis 1982 de deux nouvelles attributions en matière de changements technologiques il doit être « informé et consulté préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération, la formation ou les conditions de travail du personnel » (Art L 432-2), et, « dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, peut, en outre, avoir recours à un expert à l'occasion de tout projet important » (Art L 432-4) En d'autres termes, cela veut dire que le comité d'entreprise doit être informé et consulté lors de l'introduction de nouvelles technologies et qu'il peut, s'il le souhaite, se faire assister d'un expert pour l'aider à formuler un avis dans ce domaine

La France n'a pas été précurseur dans ce registre puisque des modalités similaires ont été adoptées (législation, convention collective) depuis les années 70 par certains pays européens (Allemagne, Pays-Bas, pays scandinaves) pour faciliter l'intervention des salariés et de leurs représentants sur les choix technologiques au sein des entreprises Il est à noter que, dans la plupart des cas, ce sont

(1) ARETE, 1983, pp 25, 26

les comités d'entreprise (appelés le plus souvent conseils d'entreprise) qui ont été retenus comme lieu privilégié où doit s'exercer cette concertation

L'étude monographique[2] que nous proposons provient d'une recherche menée par l'auteur dans une entreprise du secteur agroalimentaire L'objectif en est quadruple

– Tout d'abord, elle souhaite analyser les processus de concertation sociale développés lors de changements techniques au sein des entreprises, conformément aux articles L 432-2, et L 434-6 (loi sur le développement des institutions représentatives du personnel) qui fixent les modalités de concertation sociale lors de l'introduction de nouvelles technologies et offrent au comité d'entreprise la possibilité de se faire assister par un « expert »[3] extérieur, dans les entreprises possédant au moins 300 salariés

– Ensuite, elle montre, à partir d'une analyse empirique de terrain, comment le changement technique et le changement social s'opposent, se complètent, s'articulent au sein d'une entreprise Certes, l'entreprise étudiée possède de nombreuses spécificités (secteur d'activités, lieu d'implantation, type de population, nature du projet technique, relations sociales), et le cas analysé est quelque peu atypique parce qu'il cumule les problèmes rencontrés Malgré cela, nous l'avons retenu dans la mesure où il avait l'avantage d'être révélateur de situations variées rencontrées par les responsables d'entreprise, les salariés et leurs représentants lors de changements techniques dans de nombreuses entreprises françaises

– Puis, elle ambitionne de mettre au centre de l'analyse les interrogations suivantes comment les décisions s'élaborent-elles ? De quelle manière les espaces de négociation se structurent-ils ? De quelle façon les alternatives technico-sociales se développent-elles ? Comment les alliances entre acteurs évoluent-elles ? Elle souhaite également montrer, dans la mesure du possible, comment les relations sociales passées orientent d'une manière notoire les comportements, les stratégies des différents protagonistes[4] sociaux lors de changement technique

– Enfin, elle prend en compte une lecture sociologique du changement technique et du changement social dans l'entreprise, tout en privilégiant la dimension diachronique (1980-1990) de ce processus, rythmée par l'introduction de nouvelles technologies appartenant à l'informatique industrielle et tertiaire, et aux télécommunications Si cette approche n'est guère novatrice, nous souhaitions cependant la développer dans cette monographie, car elle a trop souvent tendance à être évincée de la littérature managériale, économique, voire sociologique[5]

Des problèmes de productivité et de compétitivité

L'entreprise implantée en milieu semi-rural dépend du secteur agroalimentaire et réalise de l'embouteillage d'eaux minérales sous deux types principaux de conditionnement bouteille en verre et PVC (plastique) Elle est composée de trois établissements implantés dans des régions différentes (Sud-Ouest, Ouest, Est) L'établissement principal est situé dans l'est de la France et emploie plus de 80 % de l'effectif total de l'entreprise

Au début des années mille neuf cent quatre-vingt, la Direction s'aperçoit que, malgré de bons résultats commerciaux,

(2) Elle a été réalisée dans le cadre d'une recherche plus générique portant sur « L'expertise en nouvelles technologies : une nouvelle dynamique de la concertation sociale », D CARRE et A JOHANSEN, pour le compte du Commissariat général du Plan De ce fait, le texte qui vous est proposé provient pour partie de cette monographie, mais a été complété afin de mieux prendre en compte l'évolution diachronique de la concertation sociale sur les choix technologiques entre 1980 et 1990

(3) Mêmes remarques que précédemment

(4) Nous adoptons la terminologie proposée par le juriste LYON-CAEN Ce dernier pense, en effet, que la terminologie de « partenaires sociaux » ne convient pas pour désigner convenablement la nature du rôle joué par les acteurs sociaux dans le cadre de la concertation sociale dans notre pays

(5) Comme l'indiquent R BAUTIER, Y NICOLAS, « Les Zéros du management », Les Cahiers du LERASS, n° 23, mai 1991, *« Ce refus du diachronique tient, pour une bonne part, à la tradition fonctionnaliste qui inspire les travaux L'entreprise est fondamentalement perçue comme une organisation en stabilité ou, pour les néo-fonctionnalistes, en homéostasie Les facteurs de changement, que l'approche historique aurait les moyens de dévoiler, se réduisent dès lors à des dysfonctionnements et des déséquilibres provisoires que le système génère lui-même, sans que son état d'équilibre soit menacé pour autant et qu'il a le pouvoir de contrôler »*, p 20

l'entreprise rencontre à la fois des problèmes de productivité et de compétitivité, sources de résultats financiers en baisse Face à ce constat, elle décide donc dès 1982 de se lancer dans une politique de modernisation de l'outil de production afin de récolter à moyen terme les gains de productivité indispensables à son maintien sur le marché face à la concurrence nationale et internationale

Pour moderniser l'outil de production, l'entreprise va contracter des emprunts destinés à assurer les investissements nécessaires (80 millions de francs)

Des relations sociales très conflictuelles

L'entreprise qui totalise, en 1983, 1 868 salariés permanents est composée très majoritairement d'ouvriers L'établissement sur lequel porte le projet de modernisation, « projet-Sud » (établissement principal), comprend 1 578 salariés qui se décomposent en 144 cadres, 596 ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) et 1 128 ouvriers L'effectif masculin représente plus des deux tiers de l'effectif total A cette population permanente vient s'ajouter un volant de personnel à contrats à durée déterminée En 1983, l'effectif moyen annuel de ces CDD est de 163 personnes Il est à noter que cet effectif croît d'une manière importante entre les mois de mai et de septembre, période de forte production, pendant laquelle l'effectif peut atteindre des pointes de 300 personnes en juillet et août

Cette population a trois caractéristiques principales

– Elle est ouvrière, 70 % de l'effectif total ne possèdant pratiquement aucune véritable qualification (ce sont avant tout des OS)

– Elle est ancienne En effet, la plupart des salariés ont été embauchés à l'âge de 15 ou 16 ans et sont restés dans l'établissement

– Elle a fait carrière dans l'entreprise L'ascension sociale s'est effectuée au sein de l'entreprise puisque la plupart des ETAM sont d'anciens ouvriers, et que très souvent les cadres sont également d'origine « maison »

Les années 70 et le début des années 80 sont marquées par de nombreux conflits du travail grèves des OS qui demandent une revalorisation de leur statut, des caristes, qui en cas de mécontentement bloquent le fonctionnement de l'entreprise en organisant des grèves thromboses , des extrudeurs (ouvriers qui par filage à chaud d'une matière, poussée par une presse, donnent forme à un objet, ici des bouteilles), mécontents de leurs conditions de travail Si ces actions permettent peu à peu au personnel d'obtenir satisfaction sur certaines revendications, toutes les grèves ne sont pas victorieuses, loin s'en faut Par exemple, celle des caristes en 1979 s'est terminée sur un échec cuisant Les après-conflits sont souvent difficiles à gérer, rancœurs et tensions ne s'effaçant pas du jour au lendemain

Les principaux conflits portent sur trois thèmes l'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance des OS et de l'évolution de leur statut, et le rapprochement des statuts entre personnel « mensuel » (majoritairement situé dans les bureaux) et personnel « mensualisé » (principalement la population d'ateliers) Il existait, en effet, de fortes inégalités de rémunération et d'avantages sociaux au détriment du personnel mensualisé (plus défavorisé)

Le conflit engagé en 1982 va en quelque sorte représenter l'apothéose de cette escalade Ce sera un conflit très dur puisque l'usine sera occupée, la direction de l'entreprise séquestrée toute une nuit dans ses bureaux Des actions musclées seront menées Seule l'intervention de certains responsables syndicaux et d'élus politiques sur le plan local, puis l'arbitrage préfectoral permettront de « calmer le jeu » et de débloquer cette situation de crise intense Pour certains responsables syndicaux, *« on est passé très près d'une catastrophe, car certains grévistes étaient particulièrement excités »*

Quatre organisations syndicales sont implantées la C F D T , la C G T , la C G C , et F O , mais au Comité d'entreprise (CE) seuls les représentants de la C F D T , de la C G T , et de la C G C sont représentés F O a été créée à la fin des années 70 par un ancien militant C F D T qui jugeait trop révolutionnaires les positions tenues par son syndicat Au sein du CE, la C F D T est la principale force syndicale et détient 60 % des sièges du premier collège (les 40 % restants reviennent à la C G T) et une majorité absolue au deuxième collège, le troisième collège étant, en revanche, détenu par la C G C

La caractéristique principale du CE repose sur le fait que les élus disposent en règle générale d'un bon niveau de compétences en matière juridique et économique Le niveau socio-culturel du comité d'entreprise est ainsi en décalage par rapport à celui de la population ouvrière qui ne possède pas de connaissance en ces domaines, mais également vis-à-vis de la direction de l'entreprise qui n'a pas un potentiel technique, culturel et juridique important Certains cadres estiment, en effet, que la teneur des propos tenus dans les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) est plus intéressante et enrichissante que celle entendue au sein des réunions de direction ou de services

Un projet de modernisation industrielle très futuriste, objet d'une concertation sociale balbutiante

Sur le site industriel, il existe deux unités d'embouteillage, distantes de quelques centaines de mètres, séparées par une ligne SNCF La première est déjà automatisée et permet de conditionner les bouteilles PVC de 1,5 litre La seconde qui conditionne essentiellement les produits en verre (perdus et consignés) ne l'est pas, et les activités de transfert produits y sont réalisées de manière très traditionnelle (engin élévateur)

Le projet de modernisation se nomme « projet-Sud » (projet parce qu'il concerne l'usine située au Sud), et se décompose en quatre phases Il concerne tous les stades de production de l'établissement

– chargement et déchargement,

– système de manutention automatique par chariots filo-guidés et convoyeurs de palettes,

– aménagement des groupes d'embouteillage,

– stockage automatisé

Ce projet industriel doit permettre la restructuration complète de l'usine Sud (stockage, chargement, déchargement de wagons, embouteillage, flaconnage, etc) et sera assorti d'une réduction des effectifs

Trois raisons principales ont poussé, à notre avis, le comité d'entreprise à vouloir développer un processus de concertation sur les choix technologiques et à avoir recours à un expert pour l'aider à appréhender ce projet de modernisation

– La première, provient du fait que la direction d'entreprise n'a pas souhaité développer une véritable concertation sociale sur ce projet industriel futuriste, et encore moins informer les travailleurs et leurs représentants sur la nature même du projet et sur les répercussions de celui-ci sur l'emploi, l'organisation du travail, les qualifications, les conditions de travail, etc

– La deuxième, est la résultante de l'évolution de l'attitude des représentants des travailleurs face à la situation économique et sociale de l'entreprise Quelque temps auparavant, le CE avait demandé à un cabinet comptable et économique d'analyser la position de l'entreprise face à la concurrence Les conclusions étaient alarmantes *« La concurrence produit plus rapidement et à moindre frais, cela veut dire que cette entreprise possède un effectif pléthorique, la productivité est défaillante et la masse salariale trop importante »* En d'autres termes, l'entreprise avait connu une période faste, mais si elle ne prenait pas rapidement des mesures pour se redresser à court terme, c'est son évolution qui pouvait être remise en cause et, à plus long terme, sa survie Comme les conclusions du rapport étaient identiques à l'analyse faite par la direction de l'entreprise, certains élus ont pris enfin conscience des réalités économiques de l'entreprise Sur le plan social, la situation était très tendue puisque si la dernière grève de 1982 (conflit avec séquestration) s'était terminée *« au mieux »*, l'impression qu'en retiraient les élus, et certainement la direction, restait que l'on était *« passé à côté d'une catastrophe sociale »* De ce fait, il n'était plus possible de continuer à fonctionner sur le mode ancien de régulation sociale

– La troisième raison est extérieure à l'entreprise et est induite par le contexte politique ambiant Suite à l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 et à l'adoption des lois dites « Auroux », certains syndicalistes souhaitaient faire appliquer dans leur entreprise les nouvelles dispositions législatives, notamment l'article L 434-2 du Code du travail, qui fixe les modalités de la concertation sociale en matière de choix technologique, et l'article L 234-6 du Code du travail permettant au CE de se faire assister d'un expert, à *« l'occasion de tout projet important »* Cette volonté était renforcée par le fait que le CE pratiquait depuis longtemps le recours actif à l'experti-

se comptable et diffusait régulièrement les résultats sous forme d'opuscules auprès des salariés De même, le CE recourait une fois par an à la procédure de l'expertise comptable, mais usait également de son droit de convocation du commissaire aux comptes

Principal acteur syndical de la concertation sur les choix technologiques : la C F.D.T. : La Confédération française démocratique du travail a été à l'initiative de la démarche En effet, c'est le responsable de la commission économique (secrétaire adjoint au CE, élu cédétiste) qui a été mandaté par le comité pour mener à bien ce dossier

Il est à noter que les lois Auroux ont fait du comité d'entreprise le lieu central de la concertation sociale sur les choix technologiques Pour cette raison, le CE a souhaité qu'un expert puisse l'aider à

– l'éclairer sur le projet de restructuration de l'usine-Sud, afin qu'il soit en mesure d'émettre un avis motivé, en particulier sur les conséquences sociales, l'emploi, les qualifications, les rémunérations, la formation et les conditions de travail ,

– réfléchir sur la méthode à suivre pour rassembler l'information, se former et construire une réflexion critique

Conformément aux textes de loi en vigueur, la demande d'expertise a été formulée en séance plénière de CE, pour qu'un accord intervienne entre le responsable d'entreprise (ou son représentant) et la majorité des membres élus du comité Le syndicat C G C s'est déclaré favorable à une formation générale du personnel sur les différentes techniques informatiques, mais *« affirmait que les problèmes spécifiques à l'entreprise pouvaient s'analyser sans qu'il soit nécessaire de recourir à des experts extérieurs »* La C G T quelque peu hésitante se ralliera rapidement à la C F D T La direction, quant à elle, par la voix de son représentant, demandera à être informée sur les références de l'expert et souhaitera que le directeur informatique intervienne devant le CE sur les questions relevant de sa spécialité Un vote clôturera cette réunion et une majorité se dégagera dans ce sens

De l'opposition à l'acceptation de l'expertise par la direction

Malgré le votre favorable du CE, la direction indiquera ultérieurement son désaccord sur cette initiative considérant *« qu'il n'y avait pas introduction d'une nouvelle technologie, tout au plus transfert d'une technologie existante en grande partie dans l'usine-Nord (située à une centaine de mètres de l'usine-Sud) vers l'usine-Sud »*

Suite à ce refus, le CE décide alors d'engager une procédure en référé auprès du tribunal de grande instance (T G.I), conformément à l'article L 434-6 du Code du travail qui stipule *« En cas de désaccord sur la nécessité d'une expertise, sur le choix de l'expert, sur l'étendue de la mission qui lui est confiée ou sur l'une ou l'autre de ces questions, la décision est prise par le président du tribunal de grande instance statuant en urgence (référé) »* La saisine du juge a été précédée et décidée suite à une réunion de travail menée par les élus du comité d'entreprise, la Fédération générale de l'agriculture (F G A - C F D T), un cabinet d'avocats et le cabinet d'expertise en « nouvelles technologies » pressenti[6]

La question soumise au président du T G I était la suivante *« Y a-t-il oui ou non introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise ? »* Le président du T G I , embarrassé par l'aspect nouveau de ce dossier et par sa technicité, ne se prononce pas et désigne un expert judiciaire chargé d'étudier dans l'entreprise le bien-fondé ou non de la demande déposée par le CE Pendant que l'expert judiciaire mène à bien sa mission, ce qui demandera plusieurs mois, la direction de l'entreprise s'aperçoit que le dossier pose techniquement des problèmes d'interprétation et, s'étant entourée de conseils juridiques, décide, pour ne pas retarder son projet de restructuration de l'usine-Sud, de revenir sur sa décision et d'accepter l'expertise demandée par le comité d'entreprise Un accord intervient dès lors rapidement entre le CE et la direction

Cette évolution intervient parallèlement à la remise du rapport de l'expert judi-

(6) Cette coordination était jugée indispensable parce qu'il fallait avancer, selon le secrétaire du CE actuel, « à coup sûr, pour ne pas créer une jurisprudence restrictive à l'application des lois Auroux » Ce commentaire s'explique par le fait que ce CE ait été l'un des premiers CE de France à avoir assigné une direction d'entreprise auprès du T G I sur ce type de problème

ciaire auprès du T G I qui ne propose aucune solution véritable En définitive, l'expertise aura été obtenue sans que le président du T G I ait eu à se prononcer sur le cas d'espèce

A posteriori, il semble bénéfique pour la marche de l'entreprise et le déroulement de l'expertise qu'un compromis ait été trouvé entre la direction et le CE Deux raisons nous permettent de porter ce jugement La première vient de la lecture du rapport de l'expert judiciaire On découvre, en le parcourant, que ce dernier ne se prononce pas sur les faits présence de « nouvelles technologies » ou « technologies nouvelles » et laisse, après une dissertation parfois confuse et amphigourique, au président du tribunal de soin d'apprécier La seconde vient du fait que, lors d'une décision judiciaire défavorable à la direction d'entreprise, il est toujours plus difficile, pour l'expert, d'exercer sa mission dans des conditions favorables La direction, ayant perdu son recours, s'efforce dans la mesure de ses moyens, et de ses possibilités, tout en respectant très scrupuleusement la loi, de rendre très contraignant le travail de l'expert

– Principale conclusion de l'expertise . un projet de modernisation technique cohérent mais en inadéquation avec le profil socioculturel des salariés. : au cours de sa mission, l'expert du comité d'entreprise a rencontré à la fois les acteurs du projet industriel, les décideurs et les salariés qui devaient être touchés par cette modernisation de l'usine-Sud

L'expert a associé fortement le CE dans sa mission d'étude, a passé un temps non négligeable à former les élus à une culture informatique, et leur a expliqué d'une manière pédagogique les tenants et les aboutissants du projet de restructuration de l'usine-Sud

Conformément à la mission qui lui avait été confiée, l'expert avait fait porter son intervention sur trois volets le projet technique, la réduction des effectifs et les problèmes de formation Quant aux conclusions, elles ont été les suivantes « *Le projet-Sud constitue un ensemble technique cohérent qui demande à être mieux expliqué sur le plan logistique notamment par une valorisation permettant de comparer globalement les futurs prix de revient aux actuels Sur le plan social, le projet entraînera au moins soixante suppressions d'emploi au « mouvement » (caristes) et quelques postes en « production »* au cours des deux principales phases de mise en place et surtout une inadéquation croissante entre le profil socio-culturel actuel des ouvriers et les exigences futures des postes automatisés »

– Les réactions des différents protagonistes, suite à cette première expertise : la direction a été très satisfaite de l'expertise menée, tant sur le plan du contenu que de la forme, cela pour trois motifs principaux l'expertise qui avait été vécue surtout comme un « audit »[7] technique ne remettait pas en cause son projet technique Au contraire, elle en soulignait la bonne cohérence , par contre, l'expertise mettait l'accent sur deux points que la direction n'avait pas assez formalisés « Les aspects psychologiques et sociaux ne semblaient pas assez bien pris en compte par les concepteurs et la formation à mettre en place serait l'enjeu principal De ce type de formation, des modalités de mise en route, allait dépendre en grande partie la réussite du projet de restructuration »

Pour les élus du CE, l'expertise avait été très pédagogique et très formatrice En effet, c'était la première fois qu'un spécialiste leur expliquait en des termes simples et précis le projet de restructuration et ses différentes phases La C G C , qui avait été réticente, émettra un nouvel avis plutôt favorable des conclusions mettant en évidence les besoins de formation, mais surtout ne remettant pas en cause la cohérence technique, et donc la capacité de l'encadrement à concevoir ce type de projet

Un point soulevé par l'expertise a posé problème aux élus du CE, plus particulièrement à la C F D T , mais surtout à la C G T la disparition à moyen terme des caristes très majoritairement syndiqués chez elle Pour ces deux syndicats, le pro-

(7) Il ne faut pas prendre l'« audit » dans son acception traditionnelle « audit financier qui a pour objet la certification de l'image fidèle des comptes », comme l'indique A MIKOL, 1991, mais plutôt comme un « audit opérationnel qui a pour objet le conseil, l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité, ou la conception de procédés (procédés informatiques, par exemple) », p 10

jet de restructuration de l'usine-Sud était l'occasion pour la direction de l'entreprise de se débarrasser d'un secteur de rapport de force traditionnellement important parce qu'à effet immédiat (grève bouchon qui arrête vite de proche en proche tout le processus de production) La direction depuis certaines actions paralysantes avait déjà mis en place une stratégie de banalisation de l'emploi de cariste Que fallait-il faire ?

Instauration progressive d'un dialogue social

A la suite de cette première expertise, un dialogue social conflictuel, reposant sur une pratique d'expertise et un travail de réflexion en commun (timide au départ) s'est donc engagé entre la direction de l'entreprise et le comité d'entreprise, d'abord sur le plan industriel, puis sur celui de l'informatique de gestion et de la bureautique administrative ou commerciale

– Un travail d'accompagnement social de la mise en œuvre du projet industriel : Une première expertise et la formation des élus du CE ont permis à ces derniers d'entrevoir cette « deuxième usine » (réalité de demain), et de cerner les enjeux sociaux, culturels, économiques et techniques de ce projet de modernisation Les décidant à « faire avec », c'est-à-dire d'agir en accompagnement du projet industriel et non en ignorance ou en opposition Le CE dès lors va s'accrocher à deux axes complémentaires la formation et la communication, parce qu'il considère que la mutation industrielle en cours suppose une adéquation de deux contraintes pour le personnel du « terrain » un outil de formation adapté et une volonté de réussir , pour le personnel nouvellement embauché (ingénieurs et techniciens) une nécessité de s'adapter au profil social et culturel actuel de l'entreprise avec une volonté réelle de communication et de formation adaptée à l'environnement dont il a la charge

C'est pour cette raison que le CE a demandé au cabinet d'expertise retenu lors de la première expertise de continuer à l'aider à suivre les principales étapes du projet industriel Au total, six expertises seront réalisées dans le domaine industriel, payées par la direction de l'entreprise (conformément aux textes de loi), exception faite pour l'une d'entre-elles qui était de l'ordre d'un conseil plus ponctuel apporté au CE Viendront s'ajouter à ces expertises d'autres plus spécifiques réalisées par d'autres cabinets portant sur des propositions d'actions (formation pour les secteurs d'extrusion, embouteillage et maintenance, par exemple)

En conséquence, la direction sera dans l'obligation de préciser un certain nombre de points qu'elle n'avait pu formaliser sur le plan social et organisationnel Elle sera amenée à recourir elle aussi à des « expertises » auprès de cabinets conseils (par exemple conseil en organisation afin de définir techniquement les futures postes de travail et sa politique de formation)

– Mise en évidence de mauvais choix pour l'informatique tertiaire : Parallèlement au projet de restructuration industrielle, l'entreprise franchissait une nouvelle étape de l'utilisation de son informatique de gestion (arrivée de nouveaux matériels, acquisition de logiciels, etc) Les élus au CE demanderont au même cabinet d'expertise de mener deux missions pour mieux comprendre la situation de l'informatique de gestion l'une sur le système informatique d'aide aux achats, l'autre sur les problèmes de conversion de logiciel et de langage informatique

En ce qui concerne la conversion du logiciel et le langage informatique développé, le recours à un expert posera quelques problèmes La direction de l'entreprise refusera l'expertise car elle avait eu un contentieux avec l'ancienne direction informatique En effet, la direction considérait que le langage développé par l'ancienne direction de l'informatique était un « système clos qui limitait trop le développement de l'informatique de gestion » Ce contentieux s'est terminé par la démission du directeur informatique Le syndicat C G C quant à lui, s'est opposé à l'expertise sensible à l'aspect de remise en cause de l'encadrement Le CE qui souhaitait réaliser une expertise dans ce domaine finira par ne pas rechercher un accord (expertise négociée) avec la direction et rémunérera une expertise plus limitée sur ses fonds propres (expertise-conseil, pour la distinguer de l'autre), pour obtenir un avis ponctuel sur ce problème

Alors que la conversion du logiciel de gestion avait été réalisée par l'ancienne direction de l'informatique, le projet d'aide aux achats sera conçu par la nouvelle direction informatique Les élus au CE demanderont une expertise et dans ce cas la direction acceptera Selon certains respon-

sables syndicaux, l'expertise aura surtout été acceptée par la direction afin « *de tester d'une manière détournée le sérieux du projet développé par la nouvelle équipe informatique* »

Dans les deux cas, l'expertise a, quoi qu'il en soit, révélé un mauvais choix informatique, il est même dit dans le rapport de l'expert que « *les progrès de l'informatique se font à rebours* » Plus précisément sur la conversion de logiciel et du langage informatique l'expertise-conseil auprès du CE a, certes, démontré que le système développé était contraignant et peu évolutif (plus que ne le pensait la direction), mais que, dans les faits, il était très adapté aux caractéristiques de l'entreprise En d'autres termes, l'expertise donnait plutôt raison à l'ancienne direction de l'informatique Pour l'informatique d'aide aux achats, l'expertise a mis en évidence les faits qui suivent le projet développé était très ambitieux, mais ne correspondait pas aux besoins des futurs utilisateurs, et ne prenait pas assez en compte les logiques (achat, gestion, administration) de fonctionnement différentes

La direction de l'entreprise reconnait, alors, le sérieux des expertises demandées par le CE et décide d'adopter une nouvelle stratégie en matière d'informatique tertiaire (gestion et achats) Cette dernière s'entoure d'un cabinet conseil pour lui confier une double mission réaliser un audit informatique et conseiller la direction de l'entreprise sur les futurs choix informatiques

A l'occasion de ces expertises, la position de la C G C évolue Elle constate que le comité d'entreprise « *roule aussi pour les cadres de l'entreprise* » puisque l'une des expertises donnait raison d'un point de vue technique à l'ancienne direction informatique de l'entreprise qui avait été désavouée par la direction générale

Suite à ces nouvelles expertises, le cabinet d'expertise en nouvelles technologies a assis sa crédibilité technique auprès de l'ensemble du personnel et de la direction de l'entreprise De ce fait, le comité d'entreprise est devenu un acteur légitime, « contre-expert » reconnu de tous et désormais incontournable

– Une expertise bureautique stratégique : Après avoir mené une politique de restructuration pour améliorer la productivité sur le plan industriel, la direction de l'entreprise a orienté sa politique, à partir des années 1987-1988, vers une meilleure productivité du personnel de bureau et un redéploiement de sa force de vente C'est dans ce contexte que le CE a confié au cabinet d'expertise en nouvelles technologies déjà retenu une nouvelle mission

Cette mission comprenait deux objectifs effectuer un bilan de la première phase de bureautisation et mieux connaître les réalisations actuelles et futures (schéma d'orientation bureautique) en termes de modalités de mise en œuvre, politique d'utilisation, rentabilité escomptée, productivité dégagée et de choix techniques Il s'agissait par exemple de déterminer avantages et inconvénients sociaux, techniques, économiques de retenir des matériels dédiés – machines de traitement de texte – par rapport à des matériels polyvalents – micro-ordinateurs – , ou encore de savoir quels types de progiciel – dédié ou intégré – on devait retenir pour répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et des salariés

Il peut paraître paradoxal, à priori, que le CE ait eu recours à une expertise dans ce domaine puisque celui-ci avait acquis au fil des années une culture informatique plus qu'acceptable, qu'il avait suivi les balbutiements de la bureautique dans l'entreprise depuis 1984-1985, et qu'il s'était lui-même informatisé d'une manière importante (micro-ordinateurs pour effectuer la gestion, le secrétariat , stage de formation à la micro-informatique organisé par le CE pour les salariés de l'entreprise et de la région , utilisation d'un rétro-projecteur assisté par ordinateur pour augmenter la productivité des réunions, messagerie) A posteriori, on peut formuler trois raisons principales qui ont poussé vraisemblablement le CE à recourir à une expertise dans ce domaine La première est politique il n'est pas question de traiter la population de bureau différemment de la population d'atelier, même si elle est minoritaire et est souvent marginalisée par le monde ouvrier La seconde provient du fait que le CE possède une culture industrielle et applique parfois trop rapidement des approches, des démarches et des raisonnements crédibles dans les ateliers, mais inadéquates et inapplicables dans les bureaux ou auprès d'une population de bureau La troisième est à la fois plus stratégique et technique, le CE souhaite en quelque sorte, teste indirectement la crédibilité du scénario retenu par la nouvelle équipe bureautique

En guise de conclusion

Nous souhaitons faire ressortir six points qui nous semblent caractéristiques de l'évolution de la concertation sociale lors de l'introduction de nouvelles technologies dans cette entreprise

– ***De l'expertise aux expertises :*** Alors que la direction était hostile à toute expertise technologique pour le compte du comité d'entreprise et que la C G C y était opposée, nous sommes passés à une surconsommation d'expertises, et de conseils, tant de la part du comité d'entreprise que de la direction Un tel mode de fonctionnement va entraîner obligatoirement des répercussions sur le rôle et la fonction de l'encadrement au sein de l'entreprise comme nous le verrons ultérieurement

– ***La mise en place d'un nouveau mode de relations sociales :*** la pratique d'expertise, même si elle ne s'est pas développée sans heurts, a permis dans un premier temps de réamorcer le dialogue social entre la direction et les syndicats (principalement C F D T et C G T) via le comité d'entreprise, puis au niveau de toute l'entreprise, et de trouver des modalités nouvelles d'un vivre ensemble Le fait que les experts aient été désignés par le CE a introduit ipso facto une relation de confiance, permettant une certaine objectivisation du débat sur l'introduction de nouvelles technologies et la gestion de l'entreprise Les rapports d'expertise sont devenus très vite de véritables outils de travail (surtout en matière d'informatique industrielle) Les problèmes de procédure et de forme s'estompant, les protagonistes sociaux ont pu enfin s'attaquer aux problèmes de fond, d'une manière moins conflictuelle Ainsi, progressivement, un véritable système de communication et de négociation s'est institutionnalisé Il repose à la fois sur un dialogue social constant entre les représentants des salariés et la direction de l'entreprise et sur un rapport social fondamentalement antagoniste entre les travailleurs et les patrons En d'autres termes, comme le dit le secrétaire du CE, ce dialogue est fondé sur « la recherche d'un équilibre instable », nous sommes donc loin d'un modèle de relations sociales « co-gestionnaire »

– ***Une remise en cause de certaines pratiques syndicales :*** selon la direction, le fait que le cabinet d'expertise retenu par le comité d'entreprise n'ait pas une « philosophie » hostile à la technologie, mais développe plutôt des mécanismes permettant de maîtriser et d'orienter les choix en la matière, a été bénéfique car il fait évoluer les élus (surtout la C F D T et, dans une moindre mesure, la C G T) d'une position de réticence systématique plus ou moins forte à une position d'acteur qui ne refuse pas les projets de modernisation bien conçus techniquement et socialement La C F D T , qui a été à l'origine de la demande d'expertise, a toujours été suivie par la C G T La C G C qui était plutôt opposée à ce genre de pratique n'est « pas contre les systèmes qui corrigent les erreurs des responsables, surtout si celles-ci sont inhérentes au système de fonctionnement » Cette évolution est sans doute due au rapport favorable remis par l'expert en faveur de l'ancienne direction informatique (lors d'une expertise sur la conversion du logiciel et le langage informatique), mais également à un changement de responsables à la tête de ce syndicat Il est à noter que l'évolution du syndicat cédétiste vers des pratiques d'études et de réflexions techniques et économiques a posé quelques problèmes entre certains élus cédétistes qui privilégiaient le social et la défense des avantages acquis et ceux qui voulaient privilégier la « procédure », la « polémique », l'« expertise » et la prise en compte des réalités de l'entreprise L'exemple qui suit éclaire, assez bien, à notre avis, la politique menée par le secrétaire du CE, qui représente la deuxième tendance Un rapport d'expertise a mis l'accent sur le fait que l'informatique de production allait considérablement transformer le métier d'« extrudeur »[8] Le secrétaire du CE a décidé de faire une restitution de ses travaux à l'ensemble des extrudeurs Après un exposé pédagogique de l'expert, le secrétaire du CE a déployé une explication en ces termes « Actuellement, vous avez une large autonomie dans votre travail et un certain nombre d'avantages Si vous n'acceptez pas de perdre une certaine autonomie, vous serez indéfendables car la direction mènera une stratégie de banalisation de votre emploi, comme elle l'a fait pour

(8) Les extrudeurs sont une force importante parce qu'ils forment un monde culturel à part dans l'entreprise, comme l'était auparavant les caristes, et sont principalement syndiqués à la C G T

les caristes Par contre, si vous décidez de mener une action défensive, le personnel de l'entreprise ne vous suivra pas car vous êtes perçus comme des privilégiés Alors, acceptez une certaine perte d'autonomie en contre-partie, il sera possible de négocier fermement des clauses et modalités avec la direction » Cela, bien entendu, ne va pas sans poser de problèmes car certains salariés se demandent si le rôle tenu par le secrétaire du CE est possible à moyen terme et si oui, quelles sont les frontières ou les limites à ne pas dépasser Derrière ces interrogations multiples, c'est en réalité une question fondamentale qui émerge que doit devenir la fonction syndicale dans l'entreprise ? La réponse à cette question n'est pas aisée parce qu'elle renvoie à une autre interrogation plus cruciale encore quel doit être le rôle des syndicats dans un processus de modernisation concertée[9] ?

– ***Une évolution de la fonction du comité d'entreprise :*** le comité d'entreprise qui était avant tout un lieu de revendication et de consultation devient par glissements successifs un lieu de contre-pouvoir qui élabore des alternatives et négocie des décisions[10] Certaines, prises par la direction, ont même été inversées en réunion de comité d'entreprise Cette évolution est certainement le fait de pratiques découlant de l'expertise en nouvelles technologies, mais provient également de deux autres variables D'une part, la stature du secrétaire du CE est importante à prendre en considération Leader charismatique, il a sacrifié en quelque sorte sa vie professionnelle pour s'investir complètement dans le syndicalisme Figure du syndicalisme, il fait partie de l'histoire de l'entreprise, parce qu'il a participé à tellement de « bagarres » et a résolu tellement de conflits qu'il est devenu implicitement, et tout naturellement, le « patron du contre-pouvoir » Certains salariés disent même que l'entreprise possède deux patrons, le PDG et le secrétaire du CE D'autre part, le niveau de compétences (socio-économique, juridique et culturel) des élus C F D T et C G C n'est pas étranger à cette évolution Cette caractéristique permet aux institutions représentatives du personnel d'appréhender rapidement des problèmes complexes et de prendre parfois à défaut la direction de l'entreprise sur certains enjeux économiques ou juridiques Le secrétaire du CE définit de la manière qui suit le rôle du CE (mais aussi de la C F D T) comme celui de « brancardier du capitalisme »

– ***Un encadrement quelque peu frustré :*** l'un des problèmes qu'a fait rejaillir le recours fréquent à des experts extérieurs par le comité d'entreprise ou par la direction d'entreprise est celui de la marginalisation de la population cadre par rapport aux décisions Ce processus s'effectue de deux manières Tout d'abord, les cadres deviennent « hors jeu » puisque les négociations et les décisions empruntent prioritairement le canal de communication direction-instances représentatives du personnel (CE, représentants syndicaux) Ensuite, les cadres sont parfois amers parce que le CE ou la direction contestent leur compétences ou savoir-faire dans certains domaines spécifiques Certes, ces cadres ont peu à peu accepté que le CE puisse s'entourer d'experts, par contre, ils se sentent frustrés lorsque la direction en fait de même, ou profite d'une expertise demandée par le CE pour tester la crédibilité de certains responsables de l'informatique ou de la bureautique Cette marginalisation est accentuée chez les jeunes cadres diplômés, nouvellement embauchés, parce qu'ils n'acceptent pas que leur professionnalisme soit contesté Ils ne connaissent pas l'histoire sociale de l'entreprise, et ne souhaitent pas se syndiquer (même à la C G C) Ils adoptent, ainsi, des stratégies

(9) Trois ouvrages tentent véritablement de s'interroger sur ce processus « Le torticolis de l'autruche » de D LINHART (1991), « Choix technologiques et concertation sociale : entreprises, régions, Europe » de D CARRE et G VALENDUC (1991), et « Modernisation mode d'emploi » d'A Riboud (1987)

(10) Ce constat est intéressant parce qu'il montre que le CE qui est juridiquement un lieu d'information et consultation dans notre pays devient un lieu de négociation ou des quasi-décisions se prennent Si cette tendance se généralisait, les comités d'entreprise en France se rapprocheraient de leurs homologues allemands (conseils d'entreprise) qui sont les seuls, dans les faits, à régir au sein des entreprises les rapports entre salariés et employeurs Pour de plus amples informations sur les conseils d'entreprise et les stratégies syndicales en Allemagne, il est possible de se reporter aux écrits d'Udo REHFELDT, 1991 En ce qui concerne l'expertise en technologie pour le compte des CE en Allemagne lire Francis KESSLER, 1987

individuelles qui accentuent encore leur marginalisation Le développement et la formalisation d'un dialogue social reposant sur le recours à des intervenants extérieurs heurtent les habitudes des cadres « maison » et la conception qu'ils se font de leur rôle, et posent de multiples questions quels doivent-être le rôle, la place, la fonction et la mission de l'encadrement dans ce mode de management social des changements technologiques au sein de l'entreprise ?

– ***L'utilité de l'expertise est indéniable :*** Elle est indéniable pour la direction de l'entreprise puisque les instances représentatives du personnel lui servent de « levier » pour moderniser l'entreprise et corriger certaines erreurs Pour les syndicats, le constat est beaucoup plus nuancé La C G T émet des réserves sur l'utilité de l'expertise, bien qu'elle ait permis au personnel d'appréhender les futures situations de travail, de se familiariser et de se former à l'informatique , mais, pour elle, une interrogation demeure est-ce que la direction ne fait pas malgré tout ce qu'elle veut ? En d'autres termes, la procédure est différente pour atteindre l'objectif, mais la finalité est la même meilleure productivité, meilleure rentabilité de l'appareil productif et qui obligent l'entreprise à licencier (licenciement par contrat FNE de 197 personnes en 1985, 112 en 1986), que faut-il alors en penser ? De même, la formation est un enjeu, plusieurs expertises le soulignent, mais les actions de formation ne suivent pas véritablement Pour la C G C et F O , les expertises successives ont favorisé la concertation sociale, ont permis de rapprocher des points de vue très divergents et ont facilité la mise en place de moyens permettant d'éviter des conflits du travail catégoriels à des points sensibles de l'entreprise Quant à la C F D T , même si elle ne souhaite pas porter un jugement définitif sur le recours à l'expertise, elle pense que le bilan est positif Elle estime également que les représentants du personnel auront de plus en plus à traiter des problèmes socio-techniques, ou économiques Pour cette raison, elle, pense que les instances représentatives du personnel, si elles souhaitent remplir pleinement leur rôle consultatif, devront se former et travailler conjointement avec des intervenants extérieurs Mais, attention, le recours à des intervenants extérieurs semble indispensable, non pour décider à la place du comité d'entreprise, mais seulement pour l'éclairer dans sa réflexion La question de fond que se pose la C F D T est la suivante quels pourraient être, dans ce contexte, le rôle, la fonction, la mission future du syndicalisme dans l'entreprise ?

RÉFÉRENCES

ACT *L'expertise auprès des comités d'entreprise un bilan de la mise en œuvre de la loi du 28 octobre 1982*, Paris, 1986

AITEC, Dossier *L'expertise non patronale*, in Archimède et Léonard, n° 4, Hiver 1987-1988

A R E T E , *Négocier l'ordinateur ? La concertation sur les nouvelles technologies dans l'entreprise*, Ed La Documentation française, col Informatisation et Société, Paris, 1983

BAUTIER, R , *Les zéros du management*, in Les Cahiers du L E R A S S , n° 23, mai 1991

CAM, P , *Le droit à la lumière ou les ambivalences du savoir*, in Travail Emploi, n° 43, 1990

CAM P , CHAUMETTE P , *L'expertise technologique du comité d'entreprise*, université de Nantes, faculté de droit et de sciences politiques, 1988

CARRE, D , *Expérience française en matière de concertation sociale et de recours à l'expertise syndicale*, in BERLEUR, J , LOBET-MARIS, C , POULLET, Y , *Evaluation sociale des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Ed Presses Universitaires de Namur, Namur, 1990

CARRE, D , *De technologische expertise ten behoeve van de ondernemingsraad stand van zaken vijf jaar na de inwerking van de wetten Auroux*, Journées de rencontre Syndicat-Université, Ter Nood, 1988

CARRE, D , JOHANSEN, A , *L'expertise en nouvelles technologies une nouvelle dynamique de la concertation sociale en entreprise*, Commissariat général du Plan/ARETE, Paris, 1987

CARRE, D , VALENDUC, G , *Choix technologiques et concertation sociale entreprises, régions, Europe*, éd Economica, col CPE, Paris, 1991

KESSLER, F , *Les experts assistant les représentants du personnel en droit allemand (RFA)*, in CAM, P , CHAUMETTE P , *L'expertise technologique du comité d'entreprise*, université de Nantes, 1988

LINHART, D , *Le torticolis de l'autruche*, éd Seuil, Paris, 1991

LYON-CAEN, G , *Les libertés publiques et l'emploi*, rapport remis au ministre du Travail, décembre 1991

MIKOL, A , *Dans la jungle des audits*, in Gérer et Comprendre – Annales des mines –, décembre 1991

PIOTET, F , *Nouvelles technologies, nouveaux droits Positions, propositions et actions de la CFDT*, in Sociologie du travail, n° 4, 1984

REHFELDT, U , *Stratégies syndicales et négociations collectives sur les nouvelles technologies en RFA 1967-1991*, in Gérer et Comprendre – Annale des mines –, décembre 1991

RIBOUD, A , *Modernisation mode d'emploi*, éd Union générale d'Editions, Paris, 1987.